

## ДЕЙСТВУЮЩАЯ СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ОТБОРА И ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Разаков Тимур Рустамович*

*Университет мировой экономики и дипломатии.*

*Республика Узбекистан*

**Аннотация:** На этапе подбора и отбора на конкретную должность модель компетенций служит ориентиром для поиска кандидатов и оценки их пригодности, в соответствии с ней выстраиваются методики оценки качественных характеристик кандидатов.

**Ключевые слова:** инновация, кадровый потенциал, акмеологический труд, кадровый менеджмент.

Эффективность работы государственного служащего, его соответствие занимаемой должности также должны быть оценены не только по результатам достижения им количественных показателей в подведомственной управлению, но и по наличным компетенциям. Уровень развития каждой компетенции государственного служащего может быть оценен на основе комплекса разнообразных методов: аналитическая презентация, числовой и вербальный тест способностей, интервью и другие.

Базовая модель компетенций должностей государственных служащих в общем виде отражает знания и опыт, которыми они обладают, проявляется в умении выполнять определенную работу, эффективно действовать на своем рабочем месте. Результат отражает уровень эффективности деятельности и становится источником формирования новых потребностей служащего, которые через обратную связь побуждают его к приобретению нового знания и нового опыта, необходимого для более эффективной деятельности. Существующие подходы к построению модели компетенций государственных гражданских служащих выделяют личностные, социальные, управленческие, профессиональные компетенции.

Иной подход построения модели компетенций государственных гражданских служащих для различных должностей основан на формировании кластеров компетенций с последующей градацией компетенций по группам должностей. Среди кластеров компетенций выделяют компетентность, инициатива, эффективное взаимодействие, презентабельность, устные и письменные коммуникации, ведение переговоров, мышление, саморазвитие и другие.

В соответствии с представленной в работе моделью компетенций, нами

предлагается следующий вариант оценки государственного служащего: результат применения конкретных методов оценки к соответствующим компетенциям сопоставляется с поведенческим индикатором модели компетенций и его балльной оценкой (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Характеристика значимости компетенций для различных должностей

| Кластер                                  | Компетенция                     | Руководитель самостоятельно | Руководитель более крупного подразделения | Специалист |
|--|---------------------------------|-----------------------------|---|------------|
| Функциональный профессионализм           | Общая компетентность            | 0,04                        | 0,04                                      | 0,07       |
|  | Узкопрофильная компетентность   | 0,04                        | 0,05                                      | 0,08       |
|  | Профессиональная дееспособность | 0,05                        | 0,05                                      | 0,06       |
| Управленческий профессионализм           | Инициатива                      | -                           | -   | 0,05       |
|  | Оказание влияния                | 0,07                        | 0,06                                      | -          |
|  | Делегирование полномочий        | 0,05                        | 0,03                                      | -          |
|  | Оперативный контроль            | 0,04                        | 0,04                                      | -          |
|  | Развитие подчиненных            | 0,03                        | 0,04                                      | -          |
| Групповое и межличностное взаимодействие | Эффективное взаимодействие      | 0,04                        | 0,06                                      | 0,08       |
|  | Управление конфликтами          | 0,03                        | 0,06                                      | 0,08       |
|  | Этика взаимодействия            | 0,03                        | 0,04                                      | 0,07       |
| Коммуникации                             | Презентабельность               | 0,05                        | 0,03                                      | 0,03       |
|  | Устные коммуникации             | 0,06                        | 0,05                                      | 0,06       |
|  | Письменные коммуникации         | 0,04                        | 0,05                                      | 0,06       |
|  | Ведение переговоров             | 0,04                        | 0,03                                      | 0,03       |
| Мышление и поиск решений                 | Аналитическое мышление          | 0,03                        | 0,05                                      | 0,08       |
|  | Экспертное мышление             | 0,06                        | 0,05                                      | 0,02       |
|  | Стратегическое мышление         | 0,07                        | 0,04                                      | -          |
|  | Ориентация на достижение        | 0,05                        | 0,07                                      | 0,06       |
|  | Принятие решений                | 0,07                        | 0,06                                      | 0,06       |
| Рефлексивный компонент                   | Саморазвитие                    | 0,03                        | 0,03                                      | 0,04       |

Характеристика значимости компетенций для различных должностей, представленная в таблице 1, показывает, что в движении компетенций от младших должностей к высшим меняется, например, эффективность мышления от аналитического до стратегического. Наряду с этим, возрастает системность в деятельности, коммуникационные процессы.

Дальнейший этап предлагаемого механизма оценки компетенций государственных служащих представляет собой расчет интегральной оценки развития компетенций:

$$\sum_{i=1}^n P_i W_i$$

где:  $P_i$  - оценка  $i$ -й компетенции;  $W_i$  - вес  $i$ -й компетенции для данной должности.

Для расчета интегральной оценки компетенций используется базовая модель компетенций должностей государственных служащих. В ней определены компетенции, обязательные для руководителей и главных специалистов, а также веса данных компетенций для расчета интегральной оценки. Разработанной модели компетенций для должности начальника отдела соответствуют удельные веса, указанные в колонке 3 - руководитель самостоятельного подразделения.

Таким образом, с помощью модели компетенций, может быть получена интегральная оценка конкретного государственного служащего в пределах от 1 до 5 баллов. Также на основании них должны приниматься решения о дальнейшем развитии карьеры государственного служащего. Нами предлагается следующий вариант интерпретации результатов оценки государственного служащего (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Интерпретация интегральной оценки государственного служащего и дальнейшее развитие его карьеры

| Интегральная оценка | Интерпретация               | Интегральная оценка | Развитие карьеры       |
|---------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|
| 1-3                 | Не соответствует занимаемой | 3,5-4,5             | Повышение квалификации |
| 3-3,5               | Не полностью соответствует  | 4,5-5               | Включение в резерв     |
| 3,5-5               | Соответствует занимаемой    | 5-5,5               | Повышение в должности  |

Поведенческий индикатор модели компетенций - это описание проявлений компетенции в поведении государственного служащего.

Шкала оценки развития нарастания компетенций выстроена таким образом, что, если взять за нулевой отсчет уровень некомпетентности, а затем первым уровнем считать базовый уровень компетентности служащих, то можно

выделить сильный уровень компетентности и лидерский уровень. Причем сильный уровень включает дополнительные компетенции по отношению к базовому, а лидерский уровень будет иметь дополнительные компетенции по отношению к сильному уровню.

В шкале выделены также промежуточные уровни, которые соответствуют частичному наличию необходимых компетенций последующего уровня. Служащему, отнесенному к такому уровню, необходимы дополнительное обучение и стажировка.

### Основные результаты

Компетентностный подход и внедренные модели компетенций в государственную службу дают возможность строить план карьерного или профессионального развития сотрудников. Именно на основе анализа текущих компетенций работника, а также вариаций позиций, на которые он может претендовать исходя из своих профессиональных и личностных характеристик осуществляется разработка поливариантного плана его карьерного развития. Под данный план выстраивается оптимальная модель обучения и развития каждого конкретного сотрудника (индивидуальная траектория), максимально учитывающая его особенности.

Также интегральная оценка в дальнейшем может являться основой мотивационной стороны: в зависимости от ее величины может быть рассчитана дополнительная надбавка к окладу:

$$H = (I_{\text{сопр.}} - I_{\text{мм}}) * K$$

где:  $I_{\text{сопр.}}$  - интегральная оценка государственного служащего как результат;  $I_{\text{тт}}$  - минимально допустимая оценка для занятия должности;  $K$  - коэффициент пересчета баллов в денежный эквивалент.

Таким образом, результат оценки компетенций государственного служащего будет создавать не только возможность его материального поощрения, но и перспективы дальнейшего развития и карьерного роста, что будет являться сильным стимулом повышения уровня компетенций.

По результатам многочисленных исследований, применение компетентностного подхода в течение не менее 2,5 лет дает возможность судить о его эффективности. По мнению ряда экспертов, более чем в 78 процентах случаев внедрения моделей компетенций в практику управления кадрами достигается положительный результат: повышение производительности и качества труда, рост эффективности осуществления функций и предоставления услуг, совершенствование системы подбора кадров, повышение уровня профессионализма, качественное улучшение состава кадрового резерва, развитие корпоративной культуры.

## Обсуждение

В рамках совершенствования кадрового менеджмента к условиям государственной службы, в том числе при внедрении компетентного подхода, могут быть применены передовые инновационные технологии.

Одной из таких технологий являются кейс-технологии. Кейс-метод, или метод конкретных ситуаций, незаменим, когда необходимо понять, насколько успешно специалист способен решать аналитические, стратегические или управленческие задачи. Достоинством метода является возможность оценить, справится ли специалист с теми задачами, которые ему придется решать.

Кейс-методики могут быть системно внедрены в практику управления кадрами в сфере государственной службы как элемент компетентного подхода. При этом для того чтобы кейсы, используемые в оценке при найме государственных служащих или продвижении их на ключевые позиции, позволяли составлять действительно достоверные прогнозы.

Другим видом технологий являются Ассесмент-центры. В последнее время данный метод все чаще используется и признается наиболее эффективным в практике управления кадрами. Данный метод имеет ряд критериев (профили компетенций), по которым проводится оценка работника. Согласно многочисленным исследованиям, данный метод имеет наибольшую прогностическую мощь (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Точность прогноза разных методов оценки персонала

| Метод оценки                    | Точность метода |
|---------------------------------|-----------------|
| Ассесмент-центр                 | 0,6-0,7         |
| Когнитивные тесты               | 0,5-0,7         |
| Интервью по компетенциям (гайд- | 0,5-0,6         |
| Профессиональные тесты          | 0,3-0,45        |
| Личностные тесты                | 0,2-0,3         |
| Рекомендации                    | 0,2-0,3         |
| Неструктурированное интервью    | 0,1-0,2         |

Работа с талантами - сложный проект, включающий в себя целый ряд мероприятий. «Работа с талантами» это название проекта, который используется по отношению к работе с кадровым резервом. Проект включает блоки: ассесмент-центр, составление ИПР - индивидуальных планов развития, тренинги. На основе данных центра оценки и выполнения результативных показателей формируется карта подразделения, перфоманс-карта, в которой на системе координат видны показатели каждого сотрудника (оценка личностных и профессиональных компетенций, балл по выполнению КРІ показателей), таким

образом, устанавливается рейтинг каждого сотрудника и одновременно распределяются зоны развития.

Одной из самых популярных предложений по развитию персонала в организациях - это внедрение системы долгосрочного кадрового планирования. Смысл кадрового планирования - это постоянная работа на опережение развития. К моменту возникновения необходимости в кадрах, как правило, уже есть обученные кандидаты на ключевые позиции, кадровый резерв - на остальные, прописанные подробные должностные инструкции, профили сотрудников, спланирован бюджет и методы мотивации.

Этот же подход помогает укреплять лояльность работников к организации. Каждый может поставить перед собой цели по дальнейшему развитию своей карьеры внутри предприятия. Использование данной практики в сфере государственного управления может осуществляться в рамках компетентностного подхода, что особенно актуально в условиях оптимизации государственного аппарата. Планирование карьеры позволит избежать текучести кадров в государственных органах, повысить приверженность государственных служащих своему органу управления.

Необходимость внедрения инноваций обусловлена требованиями современного общества в постоянном совершенствовании и повышении эффективности всех процессов управления [9, С. 9]. В рамках инновационной управленческой парадигмы основное внимание управленцев концентрируется на реальных умениях работника, его стиле выполнения работ, конкретных получаемых трудовых результатах [7, С. 13].

Задачи реформирования государственной службы в контексте активизации «человеческого фактора» и формирования новой модели государственного управления выдвигают на одно из ведущих мест кадровое обеспечение высококвалифицированными работниками, мотивированными на ценности социальной ответственности и способными эффективно осуществлять в интересах общества, в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции государственных органов.

### **Заключение**

Исходя из изложенного, следует сделать вывод, что компетентностный подход является комплексным инструментом систематизации всех кадровых процессов, его внедрение в практику государственной службы позволит осуществлять отбор, оценку, обучение, мотивацию, планирование профессионального роста на основе конкретных критериев и поведенческих индикаторов. Это не только позволяет повысить эффективность всех процессов управления персоналом государственной службы, но и обеспечивает прозрачность требований для самих государственных служащих, становятся более ясными

ожидания, предъявляемые к ним со стороны государственного аппарата, а большая прозрачность стимулирует сотрудников постоянно развивать и повышать свои компетенции. Предложенный вариант внедрения компетентностного подхода может быть применен к конкретной должности, на примере которой разработана модель, а также уточнен для иных должностей; механизм же оценки применим ко всем должностям государственного аппарата.

### **Список литературы:**

1. Брянский областной Центр оказания услуг «Мой бизнес» [Электронный ресурс]. URL: <http://мойбизнес32.рф/коп1ак1у/> (дата обращения 23.01.2022).
2. Власова О. В. Проблема занятости и безработицы в РФ в контексте развития феномена «самозанятости» / О. В. Власова // Экономические исследования. - 2019. - № 1. - С.80-88.
3. Вон Су Ми. Безработица: ее причины и последствия / Вон Су Ми // Молодой ученый. - 2016. - № 17.1 (121.1). - С. 71-77.
4. Дедеева С. А. Анализ причин безработицы и ее негативные последствия в современной России / С. А. Дедеева // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - № 7-2. - С. 19-27.
5. Дудина О. М. Социальные и экономические последствия безработицы / О. М. Дудина, М. А. Арсельгова // Экономика труда. - 2019. - № 2. - С. 923-936.
6. Ивасенко А. Г. Безработица и политика занятости в России / А. Г. Ивасенко, Я. С. Парамонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 6.2 (21). - С. 134-137.
7. Сагидов Ю. Н. Мотивационные побуждения как факторы развития / Ю. Н. Сагидов // Региональная экономика: теория и практика. - 2018. - № 46. - С. 13-23.